

RULES OF THE GAME

中国企业“走出去”的 游戏规则

吕立山 著



常驻中国的国际律师预测:未来10年,中
国企业的高管们面临的**风险**和挑战将远
远超过**前30年的总和**……



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

中国企业“走出去”的游戏规则 / 吕立山著. —北京:法律出版社, 2011. 5
ISBN 978 - 7 - 5118 - 2148 - 5

I. ①中… II. ①吕… III. ①企业管理—跨国经营—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 091716 号

©法律出版社·中国

责任编辑/吴剑虹 邹 隐

装帧设计/马 帅

出版/法律出版社

编辑统筹/市场研发部

总发行/中国法律图书有限公司

经销/新华书店

印刷/北京北苑印刷有限责任公司

责任印制/吕亚莉

开本/720×960 毫米 1/16

印张/18 字数/270 千

版本/2011 年 6 月第 1 版

印次/2011 年 6 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

网址/www.lawpress.com.cn

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782 西安分公司/029-85388843 重庆公司/023-65382816/2908

上海公司/021-62071010/1636 北京分公司/010-62534456 深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 2148 - 5

定价:48.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

关于作者

吕立山先生是在中国率先提出企业“法律风险管理”概念的国际专家及实务者之一,在此基础上,吕立山先生形成了一套针对中国大型企业法律风险管理标准化策略的实务体系。作为一名在中国工作和生活了近 20 年的国际律师,他在中国企业“走出去”的法律观察和服务实践中,既有国际视野,又了解中国企业实际面临的问题,积累了丰富的风险管理经验。对“走出去”的中国企业面临的各类国际法律风险问题,提出过一些切实可行的实践方案。

吕立山先生在 20 世纪 70 年代末曾在中国居住两年,自 1993 年以来,一直居住在香港、上海和北京。吕立山能够用中文进行演讲,说一口地道的中国普通话,并能够熟练地书写中文。

在工作实践中,吕立山先生长期担任大型项目的国际法律顾问,包括:2008 年北京奥运会鸟巢和水立方项目;上海大场水处理厂项目(中国第一个“建设—经营—转让”项目);来宾 B 电厂重组项目(中国第一家外商独资发电厂项目);法国阿尔斯通公司收购武汉锅炉项目(中国第一个外资企业直接收购 B 股上市公司 51% 以上股权的项目);以及其他大型跨国公司在华投资和并购项目、大型中国企业境外投资/并购/商业战略交易项目。

因对中国法律事业发展所作出的突出贡献,吕立山先生在中国法律界广为人知,并备受称赞。他与中华全国律师协会(以下简称“律协”)多次合作,为正处于成长阶段的中国本土律师提供国际法律实务培训。多年来,有数千位中国律师受益,以至于吕立山先生经常在美国或其他境内外公共场所,遇到中国律师热情而尊重地喊他的名字,并自报家门,说:“我是您的学生,听过您的国际法律实务课。”——这种弟子感激老师的情形,颇类似于新东方的学生在国外见到俞敏洪老

师时的亲切。

此外,吕立山先生还与中国国有资产监督管理委员会(以下简称“国资委”)合作,为中国大型国有企业(以下简称“国企”)的法务部提供法务管理和国际法律实务技能培训。使上百家国有企业的公司律师和企业法务管理者受益。中国国有企业在国际化过程中,很多风险管理问题都在摸索,吕立山先生撰写的《中国100强企业法律风险环境排名分析报告》、《中外石油天然气法律风险对比分析报告》、《中国企业法律风险管理标准化策略报告》成了国内大型法务管理者和公司律师经常翻阅的有益读本。

在过去的10年中,他发表了大量与上述主题相关的报告,受到中国企业、政府、主流媒体的广泛关注。在中国,他被视为法律风险管理的权威专家,目前就法律风险管理问题为中国企业提供国内和国际市场策略;与国资委、英国权威法学杂志 *Practical Law Company*、^①英国伦敦律师学院(College of Law)和 ACC^② 保持紧密的合作关系,在上述法律风险管理的问题上开展合作。《中国企业“走出去”的游戏规则》是吕立山先生的最新专著,旨在帮助中国企业在国际化过程中,深入了解在国际商业和法律环境中的各类规则,帮助中国企业高管们管理风险,少走弯路,带领中国企业走向成功。

吕立山先生被高度评价为中国法律界的创新人物。在他担任路伟国际律师事务所^③北京管理合伙人时,策划创建了由全国各主要城市一流律师事务所组建的非排他性律师事务所联盟。

2010年,吕立山先生成为第一位加盟了领先的本土律师事务所的资深国际律师,担任高级国际法律顾问,现任中伦律师事务所国际业务资深管理顾问。此后,吕立山先生将继续帮助中国律师和中国律师事务所走向国际化,提供与国际规则相匹配的法律服务,进而帮助中国企业走向国际化。

① 一家专门为英国、欧盟和美国的大型跨国公司提供商业法律知识的顶级国际出版机构。

② 全球企业法律顾问协会,是一家专门以美国和欧盟企业法务人员为基础而设立的顶级法律协会。

③ 全球十大律师事务所之一,现更名为霍金路伟国际律师事务所。

1985 年,吕立山先生在美国加利福尼亚州洛杉矶市的一家大型美国律师事务所开始了法律执业生涯。1993 年,担任上海复旦大学法学院客座讲师,随后,吕立山先生加入全球排名第一的国际律师事务所——贝克·麦肯思国际律所香港分所和上海代表处。1996 年,吕立山先生加入加拿大北电网络,担任亚洲区(设在北京)总法律顾问。2001 年,吕立山先生加入了路伟国际律师事务所北京代表处,担任管理合伙人。吕立山先生在任职期间,该所在中国的法律专业团队从 3 人增加到 60 多人,被《亚洲法律商务》杂志评选为 2008 年领先的国际律师事务所。

作者致谢

笔者借此机会向以下作出重要贡献的机构和个人表示深深的谢意！笔者深知,如果没有他们的鼎力帮助,就没有这本书的诞生。同时,笔者对此书的内容以及任何错误独自承担责任。

很多人为本书作出了贡献,笔者再次向参与本书策划的所有人致谢,但由于篇幅所限,下文仅列部分名单。

首先感谢我的挚友和老同事满运龙(Thomas Man)先生,他曾建议笔者撰写本书。陈爱萍女士和康毅先生为本书部分英文原稿的编译工作提供了宝贵的协助,并由白桦(Mary Bai)女士为本书润色,大大提高了其可读性。

路伟国际律师事务所(现更名为霍金路伟国际律师事务所)的很多老同事曾协助对本书所探讨的有关话题进行调研,当时他们与笔者并肩为众多中国领先企业的法律风险管理项目服务。此前的这些工作为本书奠定了坚实的基础。在此特别感谢林俊杰(Horace Lam)先生,他作为在华领先的国际知识产权专家,为本书中探讨的知识产权相关的话题作出了贡献。借此机会,笔者也希望对路伟国际律师事务所的相关合伙人表示感谢,感谢他们如此慷慨地同意笔者使用本人在路伟任职期间编撰的风险管理资料作为本书有关章节的参考文献。

值得一提的是,本书并非仅作为对先前资料的汇编,而事实上是以笔者之前在路伟国际律师事务所完成的工作为鉴的新创作。笔者感谢参与编撰本书的周小娟女士和尹亚莉女士,她们为本书中许多统计数据及案例分析的核心调研工作提供了协助。笔者同时要感谢 Practical Law Company (PLC)、伦敦律师学院和国际合同和商业管理协会(IACCM)的同仁,感谢他们允许笔者在本书中引用其海

量数据库中的资料示意。

笔者在中伦律师事务所的合伙人和同事亦对本书出版的最后筹备工作给予了极大的支持。笔者特别要提到并鸣谢现任中伦律师事务所主任兼北京律师协会会长张学兵律师和与笔者在中华全国律师协会(ACLA)及国务院国有资产监督管理委员会(SASAC)的培训项目中紧密合作多年的江宪胜律师,如今笔者再次与这两位律师合作,共同为中伦律师事务所国际业务部服务。

最后,笔者将最深的敬意献给与本人携手走过三十余载的妻子,朱丽雅(Julia)女士。她充满热忱并优雅地与笔者和膝下六个子女分享这终生难忘的在华经历。没有她无私的爱与支持,这本书将不可能面世。

序言

我了解吕立山,曾和他一起工作十多年。立山曾在知名国际律师事务所任职,执业经验非常丰富。之前,任北美一家跨国公司的亚洲区总法律顾问。立山就任该职加深了他对中国企业的了解,形成了他对中国企业参与国际市场竞争的独特看法。

立山是一位超级优秀的律师,被公认为是谙熟在华业务的专家。他法律知识丰富,业务技能精湛,他提供的法律意见和建议深受客户信赖,堪称为高价值律师。立山的工作方式是以解决问题为宗旨,在全盘分析问题的基础上提供切合实际的法律意见。

《中国企业“走出去”的游戏规则》一书的目标读者是中国企业的高级管理人员,是在国际市场经营企业的管理人员和执行官的“必读之书”。本书作者以朴实易懂的语言描述了企业如何使用法律战术和工具,如何提升开展国际业务的竞争优势,并通过基于规则的管理创新、实践和策略为管理人员描述了如何为企业创造价值的基本概念和技巧。本书采用的这种方法确实令人耳目一新。

中国企业走出去,如果希望在国际市场上不断扩展业务,不断取得成功,企业的领导者必须了解国际市场游戏规则,不仅需要遵守游戏规则,而且需要学会如何最好地利用游戏规则,这确实是势在必行。

Nicholas DeRoma
美国铝业总法律顾问

目 | 录

CONTENTS

序言	1
导言 给中国企业高管们敲响警钟	1
上篇 如何运用法律管理国际商业风险	
第一章 游戏规则怎样影响“走出去”中国企业的命运	7
1.1 发人深思——中国企业正步入一个复杂的风险境地	7
1.2 游戏规则怎样直接影响“走出去”企业的运营	7
1.3 国际贸易游戏规则的要素	10
1.4 分析的起点——企业的商业目标	12
1.5 游戏规则的制定——执行模型的垂直与水平比较	14
1.6 游戏规则与道路交通规则的比较	17
第二章 运用游戏规则的策略：如何运用游戏规则创造价值	19
2.1 债务催收——运用游戏规则发挥企业优势的简单案例	19
2.2 合同——商业交易的管理工具	27
2.3 运用法律工具帮助企业技术创新和提升品牌价值	31
2.4 顺游戏规则而为创造更多的财富和价值	39
2.5 运用游戏规则提升内部管理	45
第三章 游戏规则中高管的角色——制定策略和优先预算	54
3.1 采取行动——风险防范和价值创造	54
3.2 优先次序——运用“20—80 法则”排序风险管理	60
3.3 法律风险管理投入的现状	62
3.4 管理制度和专家资源的优先投入	66

结论(上篇) 从概念框架到战略工具

69

中篇 国际领先企业使用的工具和体系

中篇导言

73

第四章 有助于中国企业运用游戏规则提高国际市场竞争力的工具和资源

75

4.1 国际领先企业使用的相关工具和资源介绍

75

4.2 专有信息数据库——获取国际商业游戏规则相关信息

77

(a) 法律法规数据库

77

(b) 合同范本和合同先例

79

(c) 关于使用国际专有信息资源的案例分析

84

4.3 培训资源

91

(a) 中国企业面临的挑战——建设有力的企业国际法律团队

91

(b) 选择世界级法律技巧培训资源和课程需考虑的因素

94

(c) 国际合同和商业管理协会(IACCM)的国际合同技能评估、
培训和认证项目

97

(d) 国际法律实践在线培训项目

101

4.4 对外聘法律顾问的使用和监管

103

(a) “制造”(内部团队)或“购买”(外聘团队)

103

(b) 如何甄选外聘法律顾问

105

(c) 如何选择国际法律顾问

106

(d) 如何就法律服务费用安排进行谈判

109

(e) 中国“走出去”企业就涉外法律服务选择外聘法律顾问的模
式分析

112

(f) 新的替代模式——中国企业的常年国际法律顾问

117

第五章 商业/法律风险管理系统——蓝图和案例分析

120

5.1 合同管理系统

120

5.2 知识产权管理系统

135

(a) 专利国际最佳实践

136

(b) 商标管理的经营模式

142

5.3 大型项目管理——国际并购范例

145

第六章 商业/法律风险的持续监控和管理	156
6.1 法务部门的汇报制度和内部组织结构	156
(a) 公司总部中总法律顾问的汇报制度	157
(b) 子公司法务部门工作汇报制度	159
6.2 风险图和法务部门行动计划	161
6.3 评价法务部门工作价值的国际标准	164
6.4 如何制定战略执行计划和法务部门业绩标准以及定期“仪表盘”工 作汇报制度	169
结论(中篇) 从战术到战略	172
下篇 如何将游戏规则纳入商业战略计划	
下篇导言	177
第七章 为公司的战略计划打好基础——了解公司经营的商业和法律环境	180
7.1 将游戏规则纳入公司的优势—劣势—机会—威胁(SWOT)分析	180
7.2 了解中国的商业/法律风险和机会评估的作用	182
第八章 在游戏中识别风险和机会的方法	188
8.1 规划企业的经营和实体	188
8.2 模式中的第一元素:行业领域	190
8.3 模式中的第二元素:法律实体的性质、形式、辖区	194
8.4 模式中的第三元素:各行业领域和市场中的交易的性质	198
(a) 评估交易风险的简单推荐步骤	198
(b) 评估与知识产权相关的交易的相对风险	200
第九章 识别商业/法律风险和机会以完善和支持公司发展战略的工具	203
9.1 提出合适的问题以获取合适的答案	203
9.2 帮公司从A点到达B点的建筑积木	208
9.3 收集外部数据,了解企业潜在风险症结	210
(a) 基于行业中的专家顾问的实践经验,制作关键商业/法律风 险目录	211
(b) 从案例中推断你所处行业的趋势	214
(c) 审视行业内上市公司的年报中的风险因素	216

(d) 评估行业内的其他公司如何分配其法务管理资源	219
9.4 收集公司实际问题的内部数据	220
(a) 跟踪索赔和相关交易损失并分配管理责任	221
(b) 标记经营和交易过程中的问题	225
(c) 审查核心法律文件和敏感合同	228
(d) 图像完成:分析内外部法律顾问工作报告	230
第十章 概念原则和工具的实际应用——XYZ 集团案例分析	232
10.1 按行业领域、实体、市场绘制 XYZ 集团的商业经营概况	232
10.2 使用分析模式识别 XYZ 集团的“敏感问题”	234
10.3 使用附加评价工具提升企业解决“敏感问题”的能力	237
(a) 确定交易结构	238
(b) 借鉴全球市场中其他人的经验	241
(c) 结合 XYZ 集团自身的经验	244
(d) 实施强大的交易管理流程	250
结束语 规划你公司的航程	252
附录 驯服法律风险之兽——中国 100 强企业法律风险环境排名分析报告(2005)	253

导言

给中国企业高管们敲响警钟

“走出去”的中国企业如何运用国际规则,在全球竞争中获胜?这是我一直以来关心的问题。此书为此而写,写给受人尊重的中国企业高管们,以及在风险控制方面越来越发挥卓越作用的中国企业中的法务管理者们。

我是一名拥有 25 年国际法律工作经验的执业律师,其中,有 2/3 的时间在中国工作。我服务过多家中国企业,与中国企业有很近距离的接触。此外,我还从一个“老外”的国际视角,观察中国企业的成长,特别是中国企业在国际化过程中的风险管理。写作本书,我不希望向企业高管们灌输法律知识,也不对复杂的法律问题和技术性分析。我谈的是一个非常实务的话题,即商业游戏规则如何影响企业,同时,帮助企业获得顺势而为的理念和方法,适应现行法律、法规和惯例,运用正确的法律工具和策略,提升市场竞争力。

换言之,本书是一本风险管理实务方面的书,而不是一本法律技术层面的书。本书试图从商业的视角,向中国企业高管们阐述一些理念。虽然企业中的首席法务官或总法律顾问们已经了解这些问题的重要性,但如果缺乏高管们的领导和支持,企业就无法贯彻落实各项措施。在中国经济发展的现阶段中,当谈到企业能否有效运用国际游戏规则的问题时,高管层往往比较茫然,虽有理念,但仍不能清晰地看到风险问题及解决方法。在许多情况下,高管层国际业务经验不足,这本身构成了企业有效运用国际游戏规则“瓶颈”。本书的目的在于为高管层敲响更为响亮的警钟。

此外,本书也为负责监督和监管中国企业的政府官员而写。有决策权的各级政府官员如果能够熟悉国际规则,对下辖重点行业、大型企业的风险问题及解决思路正确了解,这些对中国企业在国际化过程中的健康成长,对中国经济的良性持续性发展,具有划时代的意义。笔者尤其希望本书对国资委、国家发改委和商

务部的官员有所裨益,能够为国资委的官员执行国有企业股东的职能,以及发改委和商务部的官员审批某些类别的投资项目和商业交易提供帮助。

同时,企业法律顾问也是本书重要的目标读者群之一,希望优秀的企业法律顾问更加优秀,能够和企业家一样,以商业思维思考更多的法律解决方案,并用商业语言来与企业高管们沟通,为企业规避风险,创造更大的商业价值。

在撰写本书的时候,我总结了本人在担任某大型跨国公司的亚洲总法律顾问时的经验,同时结合我多年的法律实践,与中国企业及其国外同行分享一些经验,包括如何在中国境内对跨国商业交易进行构建和管理。在中国的工作实践中,我曾经为数百位省部级、中央政府官员以及数百家中国大型企业的高管们和内部法律顾问提供咨询,也亲身体验过中国企业在处理国际商业问题时面对的困境。

高管们也许有同样的经历:在多数情况下,因为没有充分适应国际游戏规则,几乎在每一笔交易中,都蒙受了经济损失。究其根本原因,在于走出国门之前,未发现上述风险问题的根源所在,从而无法妥善地解决风险问题。同时,由于未能像国际市场上的其他竞争对手一样有效地适应游戏规则,因此也无法为企业创造更多的商业价值。

企业的管理层在风险管理方面的领导作用至关重要。在企业的国际化过程中,首席法务官以及内部或外聘专业法律顾问帮助企业完成风险管理体系和制度的建设,但如果缺乏从上至下且强有力的领导,企业将无法在风险管理方面取得实质性的进展。

30多年的改革开放,中国已经创造了一个经济奇迹,获得了经济持续增长,但迄今为止,中国企业主要还在低成本、低价格、有时甚至牺牲短期和中期的盈利能力的基础上竞争。国际化过程中,中国企业正处于关键时期,现在正是建立风险管理体系的时刻。

从历史的发展规律看,中国下一阶段经济发展的趋势是,企业将在境内外市场,进行品牌、创新、生产和运营效率、战略投资与合作等方面的竞争。中国企业在下一个阶段的成功将由“top line(总收入)增长”转为“bottom line(净利润)增长”。下一个发展阶段的重要成功因素之一在于充分、积极地运用相关的法律手段和工具,使企业变得更有竞争力和盈利能力,获得成功。

同时,中国企业正从一个风险相对偏低的环境,步入一个高风险的环境。譬

如,此前,企业遇到纠纷时,一般通过求助政府“关系”的方式解决。目前,商业经营和交易受日益复杂的法律法规的制约。许多风险不仅可能对企业的短期或中期成长造成破坏性影响,而且还可能威胁企业的生存,导致企业和高管们受到民事和刑事处罚。

如果未迅速建立法律风险防范体系,企业在管理结构和体系上是有严重瑕疵的。企业的全体高管们必须了解到,企业法律事务管理制度和执行的完备与否,将直接影响企业的整体业务管理制度的完善。《中国企业“走出去”的游戏规则》一书概述的以规则为基础的管理办法,只是企业管理责任中的一部分,但中国迄今为止,风险管理几乎被企业高管们忽视。企业在国际化过程中,如果按游戏规则办事,会带来积极而具有变革性的影响,而且对企业内部管理文化带来同样正面的影响。

本书通过简单、实用的术语,使用案例、图表、清单和解释,介绍国际贸易的基本游戏规则。最重要的是,本书将专门与企业高管们分享如何实现商业目标的最佳实践,即高管们如何使用现有的法律手段和策略经营管理企业,并确保企业获得短期、中期和长期的盈利。本书陈述的观点并非针对有关具体事项而作出的法律意见——高管们应咨询企业的首席法务官和外聘法律顾问,获得专业法律意见——但本书可以帮助高管们思考,提出正确的问题,为正确的商业决策奠定坚实的基础。

本书上篇提出了风险管理的理念和典型案例,中篇介绍相关的风险管理工具和体系,下篇将深入阐述企业高管们如何运用国际游戏规则,提升企业内控效率,实现国际化的商业目标。换言之,本书上篇谈到价值主张,游戏规则对“走出去”的中国企业管理人员有什么实际的意义;中篇谈到策略,如何运用法律工具提升企业财务业绩;下篇谈到战略和运筹实践,如何运用对国际游戏规则的深刻了解和使用游戏规则来成功地实现公司运营目标。

我非常钦佩和尊重优秀的中国企业在过去三十年中取得了非凡成就。这些成就主要归功于具有远见卓识的政府领导人,他们创造了中国经济蓬勃发展的环境,但同样也归功于企业高管们,他们的远见、勇气和努力,正带领默默无闻的企业成长为在国际上占有一席之地的优秀企业。

中国经济在下一阶段的发展将面临新的挑战,我深信,只要掌握正确的方法,

企业的高管们能够带领企业走向更远的彼岸。在更远更长的前进道路上,我希望本书给企业高管们提供宝贵的指引。

吕立山

中国 北京

2011 年 4 月 6 日

lvlishanlvshi@sina.com

上篇 如何运用法律管理国际商业风险